

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
Белорусский государственный экономический университет

# **СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ О РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**Материалы Международной  
научно-практической конференции**

**Пинск, 7-8 февраля 2002 г.**



Минск 2003

УДК 338.242 (476)  
ББК 65.9 (4Б)  
С69

**Статьи представлены в авторской редакции**

**С69    Социально-экономические проблемы формирования и  
механизм функционирования рыночной экономики в Респуб-  
лике Беларусь: Материалы Международ. науч.-практ. конф.  
Пинск, 7-8 февраля 2002 г. – Мн.: БГЭУ, 2003. – 500 с.**

**ISBN 985-426-848-9.**

**УДК 338.242 (476)  
ББК 65.9 (4Б)**

**ISBN 985-426-848-9**

**© Белорусский государственный  
экономический университет, 2003**

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ НА ЭТАПЕ ПЕРЕХОДА И РАЗВИТИЯ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

*Б.Д. Семенов*

*БГЭУ, Минск*

*О.В. Володько*

*Пинский филиал БГЭУ*

Республика Беларусь находится на этапе перехода от административно-командных отношений в управлении хозяйством к рыночным отношениям в экономике. И в связи с тем, что проблема выбора и разработки действенных путей реформирования в области промышленного производства приобретает в настоящее время исключительно актуальный характер, представляется целесообразным проанализировать зарубежный опыт преобразований в различных странах, сделавших реальные шаги по вхождению в рынок. В целом этот опыт заключается в ломке старых управленческих решений, овладении новым механизмом – рыночным – управления производством и, соответственно, в реструктурировании промышленной формы экономики, ее предприятий.

В статье рассматривается опыт перехода к рынку в системе управления предприятиями в странах бывшего социалистического лагеря Восточной Европы на примере ГДР, Чехии, Польши, Китая.

## *Анализ опыта управления стран Восточной Европы на уровне предприятия*

В восточноевропейских странах наблюдается экономический подъем. Особенно быстро развивается экономика Польши, Чехии, Словакии.

Посткоммунистические страны преодолели тяжелый период вхождения в капиталистический рынок, потребовавший больших преобразований и больших материальных затрат (падение производства), и в настоящее время находятся на этапе упрочения и развития результатов переходного периода.

Анализ опыта экономической политики стран Восточной Европы показывает, что в основе их экономического подъема лежит группа внутренних и внешних факторов. К внутренним факторам относятся: либерализация хозяйственной деятельности, формирование современной финансовой системы, стабилизация денежно-кредитной сферы.

Рост обеспечивается почти полностью на основе «нового частного сектора», например, Польша высокой экономической динамикой обязана средним и малым предприятиям – как приватизированным, так и вновь созданным.

Быстро растет производство на новых предприятиях, построенных в последние годы иностранными фирмами (здесь они, как и в других постсоциалистических странах, приобретению старых заводов обычно предпочитают новое строительство).

К внешним факторам экономического подъема относятся зарубежная помощь, приток иностранных инвестиций, устойчивая внешнеэкономическая конъюнктура.

Реальный прогресс в формировании рыночных институтов стран Восточной Европы существенно изменил положение государства в экономике.

В конечном счете это и было центральной задачей постсоциалистической трансформации – отказ государства от всевластия в экономике.

Поэтому в своей основе, с точки зрения формальных «правил

игры», восточноевропейские экономики к середине 90-х годов стали рыночными системами.

Государство в лице законодательной и исполнительной власти создало необходимую базу фундаментальных юридических норм переходной и рыночной систем, состоящую из пяти основных элементов:

- определение и защита прав собственности;
- контактные отношения;
- порядок начала и завершения хозяйственной деятельности;
- обеспечение конкурентной среды;
- специфические для переходного периода процедуры формирования рыночных институтов.

Приватизация в странах Восточной Европы с самого начала реформ занимала важное место в планах рыночной трансформации. На первом этапе реформ (1990-1993 гг.) она прошла в целом довольно успешно во всех странах – передачей новым собственникам малых и части средних предприятий через продажу, аренду.

Была предпринята попытка государства решить проблему приватизации убыточных секторов промышленности на макроэкономическом уровне через ваучерную приватизацию. Схемы ваучерной приватизации были разработаны к 1992 г. в Чехии, Болгарии, Польше, Румынии. Реформаторы рассчитывали найти нового хозяина в лице больших групп акционеров (через общенациональные фонды) своим предприятиям-гигантам. Однако попытки провести ваучерную приватизацию в жизнь не имели успеха, поскольку в силу ряда причин ее социально-экономическое значение для населения оказалось крайне низким.

Практика приватизации в этих странах также выявила существенные недостатки так называемой льготной приватизации, то есть, приватизации в пользу трудовых коллективов. В реформаторских планах первой половины 90-х гг. ей уделялось большое внимание.

Приобретение предприятия «инсайдерами», то есть администрацией и трудовым коллективом, было распространено в промышленности. В этом случае проявились две негативные тенденции: не

было притоков инвестиций, и в ряде случаев наблюдалось ухудшение работы предприятий в связи со слабыми менеджерскими знаниями или способностями работать в новых условиях.

Реформы начала 90-х гг. в странах Восточной Европы позволяют говорить еще о нескольких уроках. Это, в первую очередь, вопрос о крайне негативных последствиях затягивания сроков проведения приватизации. Проблема здесь в том, что хотя большая часть промышленных предприятий остается в руках государства, оно в условиях хозяйственной либерализации утрачивает реальные рычаги контроля и управления.

Растущие потери госпредприятий компенсируются кредитами государственных банков или бюджетными субсидиями, в результате, резко ухудшается финансовое положение внутри страны и, естественно, идет спад жизненного уровня населения. Кроме того, собственность, потерявшая фактического владельца, становится объектом злоупотреблений, то есть попадает в сферу теневой экономики.

Положительный опыт бывшей ГДР, а также существенные недочеты в попытке других восточноевропейских государств быстро продать крупные и средние предприятия свидетельствуют о значимости такого фактора, как предварительная реструктуризация предприятий.

Все предприятия были оценены группами западногерманских специалистов на предмет их возможной продажи внутри Германии или иностранным инвесторам, и выяснилось, что целесообразно в первую очередь провести определенное реструктурирование предприятия в плане совершенствования его менеджмента, производственных и финансовых возможностей. Естественно, государству пришлось потратить большую сумму денежных средств, но такой подход, в конечном итоге, оправдал себя, так как он ускорил поиски нужного покупателя.

В других странах Восточной Европы внутренние условия были, несомненно, более тяжелые, поскольку они не имели такого богатого покровителя, как ФРГ. В этих странах на первом этапе приватизации имели место (1990-1993 гг.) два подхода. Первый – когда

считалось, что сначала нужно продать предприятия, а потом его новые владельцы займутся реструктуризацией. Второй подход – в первую очередь выявить предприятия, которые потенциально можно будет продать, и предприятия, которые необходимо просто закрыть (объявить банкротом или ликвидировать).

Опыт показал, что первый подход оказался почти безрезультатным – покупателей на убыточные заводы практически не нашлось.

В ряде стран, в частности, в Польше и Венгрии были разработаны комплексные программы предварительной реструктуризации промышленности на средства государства, которые осуществлялись двумя способами: централизованным и децентрализованным. В первом случае государство оказывало прямую поддержку «стратегическим» предприятиям, во втором случае – через банки. Эти меры сыграли положительную роль в подготовке к приватизации. Однако из-за нехватки средств они могли быть распространены только на небольшую часть предприятий.

Еще одним уроком переходного этапа к рынку восточноевропейских стран может служить неразработанная предварительно политика и законодательство о банкротстве. Необходимость в которых остро проявилась при приватизации. Однако их запоздалое введение в действие сказалось негативно (вызвало замедление процесса приватизации) на реструктуризации в целом.

Венгрия и Польша попытались после принятия закона о банкротстве ввести его в процессе приватизации в широких масштабах, но конкретные условия и чрезвычайно тяжелое состояние промышленных предприятий из-за взаимных задолженностей, слабая их платежеспособность ограничивали реальные возможности действия этого закона.

Сыграли роль также еще два фактора: 1) многие банки-кредиторы были тесно связаны с предприятиями-должниками или учреждены последними, поэтому не были заинтересованы в возбуждении дел о банкротстве; 2) государство старалось не допустить разорения «стратегических» предприятий, хотя именно они являлись самыми большими задолжниками. Так, по всем этим причи-

нам правительство Венгрии вынуждено было отложить действие закона на более поздние сроки в расчете на более тщательную подготовку механизма его осуществления. В этом плане бывшая ГДР оказалась в более выигрышном положении, поскольку при разработке программы реструктурирования промышленных предприятий в нее был заложен механизм банкротства и ликвидации крайне нерентабельных предприятий.

Особо следует выделить вопрос о роли менеджмента, в частности, директорского корпуса и других высших руководителей производств в осуществлении приватизации и реструктурирования промышленных предприятий. В ГДР к моменту широкомасштабной перестройки в целом уже были подготовлены специалисты из числа восточно- и западно-германских немцев, которые смогли руководить предприятиями в новых рыночных условиях. Директора предприятий Восточной Германии могли близко познакомиться и перенять опыт у своих коллег-соседей. Правительство объединенной Германии возлагало большие надежды как на старых руководителей, так и на помощь со стороны западногерманских менеджеров. И эти надежды в целом оправдались. Предприятия Восточной Германии благодаря компетентности и активности своих руководителей без очень больших издержек вошли в рынок. В других странах Восточной Европы издержки были достаточно высокими, и их последствия имеют место и в настоящее время.

Как известно, значительная часть государственных предприятий в этих странах подверглась приватизации снизу, то есть предприятие становилось акционерным обществом во главе с его бывшим директорским корпусом.

Спонтанность такой приватизации привела к тому, что руководство заранее не было подготовлено к новым условиям труда, новым рыночным методам управления. Поэтому, хотя и сменилась форма собственности, организационная структура менеджмента многих бывших государственных, а ныне акционерных предприятий оставалась по-прежнему командно-административной. Более того, проявилось еще одно затруднение.



Помимо того, что старый директорский корпус не был предварительно обучен новым методам управления, его оказалось трудно заменить новыми людьми, поскольку это уже были выборные лица коллектива акционеров.

В этой связи одной из главных задач настоящего периода является проблема формирования менеджера новой формации. Данная проблема в настоящее время стоит в числе важнейших, и от ее решения будут зависеть успехи дальнейшей реструктуризации предприятий в рассматриваемых странах.

Одной из главных целей приватизации государственных предприятий в начале рыночных преобразований в странах Восточной Европы было создание конкурентной среды между предприятиями с разными формами собственности. Анализируя опыт реформ, можно с уверенностью сказать, что эта цель была в основном достигнута. В странах, где до падения социалистического строя конкуренция государственной формы собственности в промышленности равнялась почти нулю, в течение 3-4 лет (начиная с 1990 г.) вырос мощный частный сектор, производящий значительную долю национального валового продукта. В него вошли средние и мелкие предприятия, возникшие в результате распада больших объединений и производств, а также большое число новых предприятий, созданных по инициативе частных предпринимателей.

Однако в настоящее время правительства ряда стран ослабили усилия по развитию конкуренции. Так, в Словакии делается упор на формирование крупных промышленно-финансовых структур. Таким образом, наблюдаются противоречивые подходы к реструктуризации предприятий, с одной стороны, государство поощряет малый и средний бизнес как гарант конкуренции, с другой стороны, оказывает поддержку определенным монополистическим структурам, рассчитывая на их рентабельность.

Подводя итог анализа, можно выделить в реформаторских преобразованиях, в том числе промышленных предприятий, стран Восточной Европы условно два этапа: начальный (1990-1993-1994 гг.) и настоящий период – время закрепления и развития результатов.

По оценке западных специалистов, уже после первого этапа эти страны вошли в рыночную экономику. Ниже в качестве примеров мы кратко рассмотрим, как осуществлялась реструктуризация и приватизация на начальном, самом важном и сложном этапе перехода к рынку в бывшей ГДР, Чехии и Польше.

### ***Реструктурирование государственных предприятий в Восточной Германии***

В Восточной Германии к началу перестройки, в 1990 г., производительность труда составила 30 % от западногерманской. Только 10 % промышленных предприятий были способны производить продукцию без убытков в этом году. Интеграция бывшей ГДР в Западную Германию обеспечила ей стабильность плюс от 100 до 200 млрд марок в год экономической помощи плюс материальную поддержку предпринимательству со стороны государства.

Анализ опыта реформ в бывшей ГДР (1990-1993 гг.) позволяет выявить ряд очень важных характеристик, которые способствовали быстрому и эффективному проведению приватизации. Суть германского опыта – в быстрой приватизации с предварительной широкомасштабной реструктуризацией. Процесс был организован сверху и осуществлялся специально созданной Восточногерманским правительством трастовой организацией «Treuhandsalt». Больше никто не вмешивался в процесс. При этом высший менеджерский корпус государственных предприятий оказался лишенным возможности ее блокировать.

«Treuhandsalt» совмещала три функции: 1) подготовка к приватизации (реструктуризация), 2) приватизацию, 3) банкротство. Методами приватизации были продажа предприятий, возвращение предприятий бывшим владельцам, ликвидация предприятий.

Цена такой приватизации с ее предварительной подготовкой оказалась очень высокой – 215 млрд немецких марок, то есть значительно более высокая, чем первоначальная оценочная стоимость предприятия – 81 млрд немецких марок.

В бывшей ГДР к моменту начала рыночных преобразований наблюдалась высокая концентрация производства. Большую часть продукции выпускали большие предприятия-объединения, получившие название (Kombinate). Это были монополисты в своих отраслях, состоящие из 15-20 предприятий с диверсифицированной продукцией. К началу приватизационной реформы все они были убыточными. Поэтому первой стадией деятельности «Treuhand» явилось разукрупнение таких комбинатов, выделение из них звеньев (предприятий), наиболее жизнедеятельных, и подготовка их путем определенных реорганизационных мер и финансовой помощи для продажи.

«Treuhand» организовала реальную оценку возможностей предприятий с помощью западногерманских экспертных групп. Если предприятие оценивалось как жизнеспособное, оно предлагалось на продажу.

Жизнеспособность предприятия оценивалась по трем пунктам:

- 1) наличие рынка для продукции;
- 2) возможности менеджмента;
- 3) существование партнеров на Западе.

В результате такой оценки 70 % предприятий были признаны жизнеспособными и получили капитал, адекватный капиталам аналогичных западногерманских фирм, для своего дальнейшего развития. Таким образом, большая часть этих предприятий при их продаже органично влились в экономику объединенной Германии в качестве производственных звеньев (Subsidieres) западногерманских корпораций, что дало им возможность выхода на рынок этих корпораций.

«Treuhand» отказалась от лозунга «что не может быть продано, должно быть закрыто» и создала специальную организацию «Manadement», в которую вошли западноевропейские специалисты-менеджеры высшего класса, в задачу которых входило подготовить восточноевропейские предприятия к продаже. Процедура была следующей: опытный западный менеджер брал на себя обязанности по управлению предприятием, реструктуризации его организационной структуры, обучению восточных коллег новым ры-

ночным приемам управления и др. Предприятие оставалось под контролем «Treuhand», которая назначала менеджеру очень высокую оплату труда в случае успеха его деятельности. Два-три года давалось на предварительную реструктуризацию. Важнейшим положительным качеством проводимых «Treuhand» реформ явилось разумное использование законов о банкротстве и ликвидации. Механизм их действия был выработан заранее.

«Treuhand» применяла процедуру ликвидации, которая в отличие от объявления предприятий банкротами позволяла сохранять значительную часть рабочих мест. В ряде случаев «Treuhand» придерживалась моратория на объявление предприятия банкротом, давая возможность ему попытаться восстановить производство.

При продаже предприятий инвесторам «Treuhand» руководствовалась не только получением больших денег от них, сколько их возможностями для обеспечения будущности купленного предприятия.

Существенным элементом в приватизационной деятельности «Treuhand» было стремление сохранить ведущие отрасли производства в районах их деятельности на территории бывшей ГДР. Поэтому потенциальный покупатель такого ведущего предприятия должен был доказать:

- свое знание отрасли;
- возможность обеспечения рынка сбыта продукции покупателям им предприятия;
- наличие средств для реструктурирования купленного предприятия до уровня западных конкурентов.

Важным элементом в процедуре продажи предприятия инвестору был вопрос о сохранении рабочих мест. Покупатели, которые обещали таковое, получали от «Treuhand» большую скидку (discount) – от 10 до 80 млн немецких марок.

«Treuhand» не занималась проблемами стратегической реструктуризации – это уже было дело новых владельцев, но всю подготовительную работу она взяла на себя, в том числе и большие финансовые издержки в тех случаях, когда на первый план выдвигались социальные аспекты.

Приведем пример деятельности «Treuhand» по перестройке и сохранению главных отраслей на рынке. Комбинат «Gisag a G», расположенный в Лейпцигском округе, представлял собой большое литейное объединение. Руководство комбината вовремя увидело, что ему грозит в ближайшее время резкое снижение производства и, соответственно, потеря рабочих мест. В 1990 г. оно пригласило западногерманских экспертов для консультации, которые сделали вывод, что необходимо разделить компанию на отдельные заводы и искать для них покупателей. «Treuhand» в данном случае оказала большую материальную помощь в реструктурировании и приватизации отделившихся заводов. Здесь сыграл роль фактор сохранения ведущей отрасли округа, с поддержанием его социальной сферы - рабочих мест.

Второй пример деятельности «Treuhand». Престижный целлюлозно-бумажный комбинат «Zellstoff» еще до перестройки разделился на самостоятельные части. Затем команда экспертов «Treuhand» определила наиболее целесообразную структуру производства – 1 : 1 : 1 (одно место, один завод, одна установка). Одно из предприятий было продано канадскому инвестиционному банку.

Подобным образом к концу 1993 г. реструктуризации и приватизации подверглись почти все государственные предприятия бывшей ГДР, как большие объединения (Kombinate), так и их части в отдельности. В табл. 1 представлены способы осуществления приватизации и количественные показатели их результатов. Как видим, «Treuhand» применяла методику: продажи, возвращения прежним владельцам, передачу местным органам власти, ликвидации.

В табл. 2 показано, что хотя сумма денег, полученная при продаже предприятий, небольшая (32,5 млрд немецких марок), однако будущее этих предприятий гарантируется инвестициями (124,6 млрд немецких марок). Поддерживается существенно и социальный фактор – гарантия более 1 млн рабочих мест. Следует добавить, что главными покупателями (инвесторами) были западногерманские фирмы и частные лица, около 20 % предприятий продано коллективам и директорату, немного более 6 % – иностранным инвесторам.

Таблица 1

**Трансформация портфеля**

Наименование	Количество объектов (предприятий и их частей)
Общее название предприятий, подвергшийся трансформации	18 253
В том числе:	
приватизированы	13 223
возвращены прежним владельцам	1 573
отданы местным властям	261
закрыты (ликвидированы)	3 196

Таблица 2

**Результаты продажи предприятий**

Наименование	Количество объектов (предприятий и их частей)
Продажа предприятий и его частей	13 223
Доходы от продаж, млрд DM	32,5
Гарантия занятости, тыс. р.	1 089
Гарантия инвестиций, млрд р.	124,6

В заключение следует сказать, что хотя реформы первых лет (1990-1993 гг.) прошли успешно, этот процесс не был безболезненным.

Часть работ по приватизации и реструктуризации еще предстоит довести до конца, особенно в трудоемких производствах. Большие затраты западногерманского правительства привели к серьезным финансовым затруднениям и необходимости поиска решения за счет экономии – урезания определенной части расходов на социальные нужды населения страны.

***Реструктуризация государственных предприятий в Чехии***

Чешская республика начала перестройку в 1989 г. с нескольких сотен крупных, с высокой степенью интеграции, предприятий. Это

были предприятия-монополисты, защищенные как от внутренней конкуренции благодаря административно-командным методам управления хозяйством, так и от внешней, поскольку государство обладало монополией на торговлю с зарубежными странами. Правительство Чехии избрало два пути реструктуризации производства: 1) приватизацию (смену государственной собственности); 2) создание условий для конкуренции между предприятиями.

В первые годы преобразований главными целями являлись разукрупнение больших предприятий и изменение формы собственности. Большая реструктуризация откладывалась на более поздние сроки, когда будут созданы специальные рыночные институты в стране. Правительство избрало на первой стадии концепцию преобразования предприятий снизу, когда оно не вмешивается прямо в процесс, а создает определенные выгодные условия для реформирования производства, например, либерализацию цен, поощрение конкуренции, помощь в выходе на внешний рынок и т.д.

Предполагалось, что в результате таких мероприятий будет создана новая законодательная и институциональная основа для конкурентной рыночной экономики.

Первая волна разукрупнений предприятий по описанной модели преобразований произошла в 1991 г., когда число предприятий, особенно в отдельных отраслях, удвоилось или утроилось. Главным инициатором и исполнителем разукрупнения был менеджмент – руководители государственных предприятий, недовольные политической административно-командного управления сверху и видевшие в ней причину начинающего (или давно продолжающегося) спада производства.

В 1991 г. правительство Чехии специальным постановлением приостановило стихийный процесс реструктуризации и избрало второй путь – непосредственное вмешательство и руководство процессом перестройки. К этому времени была разработана Программа широкомасштабной приватизации. У государства оказалось несколько причин для принятия таких мер:

- надвигающееся разрушение системы производства в ведущих отраслях;

- бесконтрольная передача собственности акционерным предприятиям и иностранным фирмам;
- распродажа предприятий по низким ценам;
- начавшаяся цепь банкротств предприятий из-за взаимных задолженностей.

Приватизация в Чехии рассматривается как главный метод реструктуризации производства. Так, в настоящее время правительство страны приватизирует даже такие отрасли, как телекоммуникации, энергетическую и газовую системы, то есть то, что даже в развитых странах часто находится в государственном секторе.

Приватизация осуществлялась стандартными и нестандартными методами.

Стандартные методы включали:

- продажу внутренним или внешним инвесторам через аукционы или тендеры;
- передачу бывшим владельцам или их наследникам;
- прямые продажи определенным владельцам, СП;
- бесплатную передачу муниципальным властям, пенсионным фондам и т.д.

Была разработана специальная процедура приватизации (продажи–покупки). Предприятие должно было представить приватизационный проект, обычно подготовленный руководством. Любое физическое или юридическое лицо имело право представить свои проекты в качестве конкурирующих. Проекты должны были быть одобрены в Министерстве приватизации, после чего поступали в Фонд общегосударственной собственности для их исполнения.

Обычно представлялось три-четыре конкурирующих проекта, выбор осуществлялся на основе множественной системы показателей. Пресса взяла на себя роль информировать широкую общественность о достоинствах и недостатках таких проектов, таким образом придав процессу приватизации гласность и гибкость.

В приватизации предприятий был использован также и нестандартный метод – ваучерная приватизация, которой уделялось особое внимание, как форме всеобщей приватизации, поскольку 50-60 % общегосударственного имущества отдавалось в руки на-



селения. Главные правила ваучерной приватизации в Чехии следующие:

- государственные предприятия трансформировались в акционерные общества и их акции предлагались в обмен на инвестиционные ваучеры, каждый гражданин страны старше 18 лет имел право купить пакет ваучеров, равный 1000 инвестиционным единицам, за символическую цену (35 долл.);

- пакет ваучеров владелец должен был использовать за определенный период (ваучерную волну);

- покупка владельцем ваучеров акций предприятий осуществлялась через инвестиционные приватизационные фонды.

Ваучерная приватизация осуществлялась в две стадии. Первая началась в 1993 г., вторая – в 1994 г. В результате обеих стадий ваучерной приватизации были проданы за ваучеры 2 тыс. акционерных предприятий со стоимостью фондов в 350 млрд чешских крон.

Приватизация 1989-1992 гг. в корне изменила структуру чешских предприятий, до реформы высокоинтегрированных по горизонтали объединений, состоявших из 8-10 заводов и производящих одинаковую продукцию. К 1992 г. практически все заводы стали самостоятельными предприятиями. Общее количество промышленных предприятий, таким образом, увеличилось в среднем в несколько раз (430 – 1989 г., 3110 – 1992 г.). Изменения коснулись и внутренней структуры предприятий в области маркетинговых операций, инвестиционной политики, контроля, технологических процессов и пр. На приватизированных предприятиях создавались новые маркетинговые и инновационные отделы, работа которых была ориентирована на рынок. Правда, эти изменения носили в большей степени тактический характер на первой стадии реорганизации. Стратегические организационные изменения были отложены на последующий, настоящий период развития.

На первом этапе основная цель структурных преобразований менеджмента заключалась в идее «выжить».

Одновременно с реорганизацией производства проявились существенные негативные явления: падение производства на 40 % с

1989 г., уменьшение рабочих мест на 25 %. Но уже в 1992 г. появились первые признаки восстановления производства, например, в текстильной, бумажной, частично химической промышленности.

Возникло большое число малых частных предприятий. Этот процесс имел двойную значимость – создавал конкурентную среду крупным предприятиям и способствовал в значительной степени росту производства. Так, доля частного сектора в национальном валовом продукте страны в 1989 г. равнялась 0, в 1992 г. – 18, в 1993 г. – 50 %.

Таким образом, к концу первого периода рыночных преобразований в Чехии возникла многоукладная экономика, а центр тяжести производства переместился с государственного сектора на частный, состоящий из приватизированных предприятий и вновь созданных. Цифровые показатели отражены в табл. 3.

*Таблица 3*

**Многоукладная структура предприятий в Чехии  
(с численностью более 25 человек), на начало 1994 г.**

Организационно-правовая форма предприятия	Число предприятий	Объем продукции, млн чешских крон
Общества с ограниченной ответственностью	1220	5590
Акционерные общества	881	492203
Кооперативы	261	12287
Государственные предприятия	577	273308
Другие	45	3211
Всего	2984	812539

В заключение можно сказать, что в целом в период коренных преобразований промышленных предприятий в Чехии был заложен фундамент для рыночной экономики, несмотря на спад производства, которого нельзя было избежать. В настоящее время Чехия выходит на этап стабилизации и роста производства, начался этап большой реструктуризации, которую проводят новые хозяева и подготовленный к рыночным условиям менеджмент.

## ***Рыночные преобразования промышленных предприятий в Польше***

Реструктурирование экономики являлось главной целью программы рыночных преобразований, начавшихся в Польше в январе 1990 г. В это время в польской промышленности, как и в других восточноевропейских странах бывшего социалистического лагеря, доминировали крупные и средние государственные предприятия, многие из которых были нерентабельны и не способны конкурировать на внешнем рынке. Было ясно, что потребуются их коренное преобразование, в первую очередь, разукрупнение на более мелкие единицы и затем скорейшая их приватизация.

Первоначально считалось, что, если удастся как можно быстрее провести приватизацию, все остальные проблемы реструктурирования предприятий будут решены сами собой. Первый лозунг министра промышленности звучал так: «Лучшая политика государства в процессе приватизации – отсутствие всякой политики». Однако правительству страны вскоре пришлось отказаться от политики невмешательства, потому что в быстро начавшемся процессе приватизации снизу сразу проявились негативные тенденции, например, высокий рост безработицы.

В начале 1991 г. польское правительство приняло новую программу приватизации, в которой были определены тактические и стратегические цели политики приватизации. Так, согласно программе, к началу 1994 г. должно было быть приватизировано 50 % государственных предприятий, а к 1996 г. – 85 %. В качестве первичной, важнейшей цели приватизации выдвигалось создание в стране рыночной экономики с превалированием в ней частных предприятий. В 1990 г. был разработан закон о приватизации государственных предприятий, определявший главные правовые нормы проведения приватизации, методику и процедуру процесса, требования к предприятиям и пр.

В последующий период государство дополнительно издало ряд правовых актов относительно правовых сфер в ряде случаев конкретных объектов приватизации. Главным органом по проведению реформ являлось специально созданное Министерство приватиза-

ции, которое имело свою штаб-квартиру в Варшаве 15 региональных отделений. В процессе проведения приватизации Министерство приватизации привлекло чиновников из других министерств, в частности, Министерства промышленности и торговли, Министерства финансов и т.д. Министерство приватизации выполняло (и в настоящее время выполняет) широкий объем работ: иницирует и осуществляет руководство приватизацией на уровне предприятий, оказывает правовую и техническую помощь по передаче предприятий муниципалитетам и кооперативам, способствует переходу государственных предприятий в акционерные общества. Также Министерство приватизации занимается специальным обучением кандидатов в руководители приватизированных предприятий и организует предварительную оценочную экспертизу предприятий с помощью консалтинговых фирм и частных специалистов.

Закон «О приватизации» давал также возможность широкой инициативы служащих в приватизации, согласно которому они получали право совещательного голоса в решении судьбы всего предприятия, могли принимать решение о форме приватизации, например, акционировании или ликвидации.

Министерство приватизации предложило для проведения массовой приватизации 600 государственных предприятий, однако в этом списке через четыре месяца осталось только 200, так как коллективы других предприятий отказались от приватизации.

Служащие приватизированных предприятий сохранили за собой право выбора стратегических инвесторов, право оставаться в новых компаниях, а также имели право избирать третью часть руководства из своего прежнего состава и приобрести до 20 % акций компании за половину их эмиссионной стоимости.

В начале проведения рыночной реформы, в 1989 г., правительство Польши предполагало использовать только один метод приватизации: государственное предприятие становится акционерным, но всеми акциями ведает Государственное казначейство, которое впоследствии часть этих акций предлагает на продажу, а часть резервирует за служащими предприятия.

Однако впоследствии появилась необходимость в использовании нескольких методов приватизации, в частности, в качестве альтернативы образования акционерного общества могла быть использована процедура ликвидации (банкротства) с последующей продажей фондов, передачей их новым компаниям или сдачей в аренду. Выяснилось, что корпоратизация (акционирование) – эффективный способ приватизации крупных и средних предприятий, находящихся в сравнительно неплохом состоянии. В этом случае Министерство приватизации старалось найти стратегического инвестора, преимущественно зарубежного.

Сдача в аренду ликвидационных предприятий оказалась наиболее популярным методом приватизации мелких предприятий. В 1990 г. Министерство приватизации инициировало пробную волну приватизации специально подготовленных к этому 5 предприятий, акции которых были предложены для свободной продажи 30.11.1990 г. и благодаря широкой пропагандистской компании раскуплены 130-ю тыс. индивидуальных покупателей. Процесс оказался очень успешным, но, с другой стороны, ушло много времени на его организацию и потрачено много средств.

Министерство пришло к идее массовой приватизации. В список на приватизацию вошли 367 крупных и средних предприятий со сравнительно неплохими финансовыми показателями, которые предполагалось трансформировать в акционерные компании, а акции компаний передать в национальные инвестиционные фонды.

Инвестиционные фонды (20) получили в свое ведение по 30 государственных предприятий, получив большие полномочия, но вместе с тем и большие обязанности – ответственность за весь ход приватизации, в том числе и подготовку к ней каждого предприятия.

Для ускорения приватизации Министерством приватизации была разработана специальная программа «Приватизация через реструктуризацию», означавшая предварительную подготовку средних и мелких предприятий к продаже и проходившая также, как и в других странах, где приглашалась группа опытных менеджеров для управления предприятием в течение 2-4 лет. Оценка труда группы

была по конечным результатам – продавалось или нет, это предприятие.

Массовая приватизация началась в 1991 г. с широкомасштабного охвата промышленных предприятий, но в последующие два года темп был значительно ослаблен по причинам экономического, социального и политического характера. Издержки оказались слишком высоки: резкий спад производства и резкий рост безработицы. Внутриполитические разногласия также препятствовали быстрому реформированию предприятий.

За период с 1991 по 1994 гг. из намеченных в плане 367 предприятий только 20 % были вовлечены в процесс приватизации и всего 10 % стали действительно частными компаниями. Главным методом приватизации (более 70 %) оказался метод ликвидации с последующей арендой фондов предприятия. Метод акционирования с последующей продажей акций оказался менее распространенным (около 20 %), что свидетельствует о неэффективности или убыточности, то есть непривлекательности для покупателей, предприятий перед приватизацией. Население не обладало достаточными средствами, иностранные инвесторы также не стремились вкладывать свои средства в разваливавшуюся промышленность.

Однако на фоне неудач и затруднений с трансформацией крупных и средних госпредприятий в рыночную экономику в Польше в 90-х гг. начался и продолжается в настоящее время бум в развитии частного сектора.

Согласно статистическим данным, к началу 1994 г. в польской промышленности число государственных предприятий возросло почти в три раза с момента перестройки за счет разукрупнения больших объединений (2495), что является положительным фактором, но наиболее очевидные успехи видны в цифрах роста частных предприятий: средних – около 13 тыс. и совсем малых (с числом служащих или рабочих не более 5 человек) – около 350 тыс.

Существенными оказались еще два фактора. Первый – частный сектор заявил о себе как о сильном конкуренте, в 1993 г. он производил более 37 % товаров и обеспечивал занятость половины всех служащих. Второй показатель – в первые два года рыночных

преобразований (1989-1990 гг.) наблюдался резкий спад производства как в государственном, так и частном секторах. Однако на частных предприятиях уже в 1991 г. начался обратный процесс (от 27,2 до 25,2 %) . И в то время как в 1993 г. на государственных предприятиях наблюдалось еще снижение производства, рост в малом частном бизнесе составил почти 35 %.

В заключение анализа можно сделать следующие выводы:

1) в 1989 г. в Польше начался этап перехода к рыночной экономике во всех сферах, в том числе промышленности;

2) польское правительство рассчитывало на быстрое разгосударствление предприятий путем их приватизации, но в силу возникших сразу больших экономических и социальных затруднений эта задача решена не была и процесс приватизации затягивался, поскольку сказалось влияние нескольких факторов, в том числе слабая платежеспособность предприятий для западного инвестора;

3) самым большим достижением реструктуризации промышленного производства в Польше за этот период явилось возникновение и бурное развитие частного сектора – более 370 тыс. предпринимательских структур, что определяет новый, рыночный механизм управления в польской промышленности, создает предпосылки для дальнейших реформ организационных структур предприятий.

### ***Китайский опыт реструктуризации промышленности***

В Китае переход к рыночным отношениям начался более чем на 10 лет раньше, чем в постсоциалистических странах Восточной Европы и бывшего СССР. Начало реформы приходится на конец 70-х гг. в сельском хозяйстве и на середину 80-х гг. – в промышленности. Уникальность опыта Китая в том, что в отличие от всех других стран социалистического лагеря в период рыночных трансформаций в Китае не было резкого спада производства, наоборот, в течение 10 лет наблюдался феноменальный его рост. Основная стратегия Китая – в использовании двухколейного подхода, то есть постепенном переходе от централизованного (со стороны государства) управления предприятиями к децентрализации менеджмента и либерализации производственных условий.

Этап приватизации государственных предприятий начался после того, как большое число крестьян из низкопродуктивного сельскохозяйственного сектора влилось в промышленность. Это был своего рода революционный процесс возникновения и быстрого роста частного сектора в промышленности, главным создателем которого оказались выходцы из села, получившие в промышленных городах возможность организовать многочисленные малые предприятия. Роль частного сектора в 80-90-е гг. быстро росла. В него вошло также и большое число приватизационных в 1990 г. государственных предприятий.

Таким образом, в течение многих лет существует два параллельных менеджмента – планово-административное управление на государственных предприятиях и рыночный – в частных фирмах. При этом государственные деятели Китая, приверженцы социалистического уклада в промышленности, проповедуют доктрину «экономики птичьей клетки», где «центральный план – клетка, птичка – экономика, и клетку надо так раскачивать, чтобы создать иллюзию большого пространства и сделать птичку счастливой». Однако, начиная с 1994 г. в китайском руководстве все большую силу набирают сторонники более существенной рыночной реструктуризации промышленных предприятий, идея которых – необходимость массовой приватизации предприятий, поскольку они убыточные. Так, потери от производства никому не нужных товаров на государственных предприятиях в 1996 г. увеличились на 38 %. Необходимо «встряхнуть» менеджмент, закрыть предприятия – «поглотители» государственных денег, уменьшить число работающих и сократить государственные дотации; мелкие компании могут быть проданы иностранцам.

Согласно программе, 1000 самых крупных государственных предприятий должны быть сохранены, на их реструктурирование выделяется 3,7 млрд долл. США, контроль за процессом будет осуществлять специально созданная государственная организация. При этом государство не будет вмешиваться в малый бизнес, предоставив малым и средним предприятиям самим «плавать или тонуть».

В заключение затронем вопрос, который дискутируется посто-



янно экономистами и управленцами в странах бывшего социалистического лагеря, в частности, в республиках бывшего СССР. Если Китай за последние годы достиг больших успехов в производстве и больших улучшений в социальной сфере, не стоит ли другим странам пойти в рынок по его пути? Анализ опыта Китая тем не менее не даёт основания ответить на этот вопрос положительно. Проблема в том, что речь идёт не столько об уникальной стратегии переходного этапа в Китае, сколько об уникальности сложившихся для этого условий. В Китае это был естественный переход низкопроизводительной сельскохозяйственной рабочей сферы в промышленность и сферу услуг. В Белоруссии и в других странах СНГ трудности переходного периода масштабнее, так как они представляют собой полную ломку одной формации менеджмента — командно-административной и создание совершенно противоположной ей рыночной формы управления предприятиями. При этом мотивация перехода рабочей силы с государственных предприятий на новые предприятия рынка в странах Восточной Европы оказалась значительно ниже. То есть здесь мы имеем дело с парадоксом трудностей: слабо развитую экономику оказалось легче перевести на новые рыночные отношения, чем более развитые экономические структуры восточноевропейских стран.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b>	8
<i>Бохонко В.И.</i> Учет природоохранных мероприятий в расчетах эколого-экономической эффективности мелиорации земель	8
<i>Кибак И.А.</i> Экология и законотворчество.....	16
<i>Лыч Г.М.</i> Важнейшие принципы регионального социально-экономического развития.....	24
<b>Секция 1. Проблемы использования мелиорированных земель и обеспечение экологической устойчивости зоны Белорусского Полесья.....</b>	
<i>Бобровский Н.А., Филипенко В.С., Бобровский Н.Н.</i> Эффективность использования глино-солевых шламов «Беларускалия» в качестве мелиорантов песчаных и торфяных почв Полесья.....	33
<i>Веренич А.Ф., Бобровский Н.А., Рошка Т.Б.</i> Влияние регулируемой поемности на экологическое равновесие биоэнергетических элементов в аллювиальной торфяной почве.....	37
<i>Волков А.Е., Лебедева Л.В., Бегер А.В. и др.</i> Особенности радиоактивного загрязнения почв Припятского Полесья.....	43
<i>Волков А.Е., Лебедева Л.В., Бегер А.В. и др.</i> Локальные проявления загрязнения тяжелыми металлами почв Припятского Полесья .....	50
<i>Волков А.Е., Лебедева Л.В., Бегер А.В. и др.</i> Особенности миграции радионуклидов в почвах пойменных ландшафтов Припятского Полесья.....	54
<i>Волков А.Е., Лебедева Л.В., Бегер А.В. и др.</i> Распределение радионуклидов в почвах лесов Припятского Полесья.....	57
<i>Волков А.Е., Лебедева Л.В., Бегер А.В. и др.</i> Особенности накопления радионуклидов в живом почвенном покрове лесных фитоценозов Припятского Полесья.....	61
<i>Волков А.Е., Лебедева Л.В., Бегер А.В. и др.</i> Накопление	65

радионуклидов в травах пойменных лугов Припятского Полесья.....	65
<i>Волков А.Е., Лебедева Л.В., Бегер А.В. и др.</i> Влияние различных типов почв на накопление Cs-137 в травах пойменных лугов Припятского Полесья.....	68
<i>Жуковская Л.В., Зайцев А.А., Судас А.С. и др.</i> Опыт работы по реабилитации качества жизни в некоторых деревнях Столинского района.....	70
<i>Зайцев А.А., Судас А.С.</i> Оценка дозовой нагрузки жителей критических населенных пунктов Столинского района.....	76
<i>Коваленко В.П.</i> Эффективные технологии управления водно-воздушным режимом на мелиорированных землях.....	80
<i>Коваленко В.П., Копытовских А.В.</i> Некоторые математические предпосылки к технической оценке и классификация мелиоративных систем по эффективности.....	87
<i>Коваленко В. П.</i> Повышение эффективности мелиорированных земель за счет их совершенствования.....	94
<i>Нестеренко Е.К., Германович Н.Е.</i> Экономическая эффективность мелиорированных земель.....	103
<i>Пашкевич В.Л., Григорьев Г.К., Жуковская Л.В.</i> Об естественной резистентности и реактивности организма и их роли при содержании животных в условиях радиоактивного загрязнения местности.....	121
<i>Русецкий А.П., Судас А.С., Бохонко В.И.</i> Методика оценки эколого-экономической эффективности мелиорации земель... ..	124
<i>Судас А.С., Григорьев Г.К.</i> Гигиена выращивания молодняка на крупных свиноводческих комплексах, расположенных на территории радиоактивного загрязнения.....	130

## Секция 2. **Повышение эффективности функционирования АПК**..... 133

<i>Бут-Гусаим А.С.</i> Экономическое обоснование выбора направления сельскохозяйственного использования болотного массива.....	133
<i>Веренич А.Ф., Бохонко В.И., Филипенко В.С.</i> Экономичес-	

кие и социальные проблемы охраны окружающей среды при функционировании сельхозпредприятий.....	136
<i>Веренич А.Ф., Бобровский Н.А., Тыновец С.В. и др.</i> Регулирование поемности торфяных почв с целью повышения плодородия и предотвращения деградации органогенного слоя.....	143
<i>Henryk Wnorowski.</i> Globalne Uwarunkowania Rozwoju Regionów W Sytuacji Polskiej Gospodarki.....	151
<i>Копытовских А.В.</i> Эффективность минимальной обработки почвы в условиях северной зоны Республики Беларусь.....	160
<i>Копытовских А.В.</i> Применение многоуровневых матриц переходных вероятностей в прогнозных расценках экстремумов влагообеспеченности и урожайности сельскохозяйственных культур.....	176
<i>Левчук Е.</i> Современные обусловленности развития Польского сельского хозяйства.....	186
<i>Середич Л.Н.</i> О некоторых путях совершенствования системы налогообложения сельского хозяйства в Беларуси.....	194
<i>Сушко В.И.</i> Методика определения спроса и предложения на формирующихся рынках мясного сырья и мясной продукции Республики Беларусь.....	200
<i>Филипенко В.С.</i> Методика определения прибавок урожайности сельскохозяйственных культур от увлажнительных мероприятий.....	211

<b>Секция 3. Реструктуризация экономики промышленного производства в условиях рыночных отношений.....</b>	<b>229</b>
<i>Анисимовец Т.П., Купрейчик Д.В.</i> О факторном анализе финансовых результатов субъектов хозяйствования.....	229
<i>Ахрамейко А.А., Железко Б.А., Райков Н.В.</i> Инструментальный метод построения рейтинга страховых организаций.....	231
<i>Бокша Н.В.</i> Организация управленческого учета по системе «директ-костинг» и его внедрение в отечественную практику.....	240

<i>Бохонко В.И., Лемешевский В.М.</i> Актуальность стратегического планирования на предприятии.....	247
<i>Валиев Д.А.</i> Выбор целевого рынка в условиях неполной информации на основе нечеткого анализа альтернатив.....	254
<i>Вериго А.В.</i> Концептуальные основы развития страхового бизнеса в транзитивной экономике.....	273
<i>Володько О.В., Кузнецова И.А., Зборина И.М.</i> Стратегическая реструктуризация в условиях трансформационной экономики в Республике Беларусь.....	283
<i>Володько Л.П., Дунько Э.М., Дегтярева И.И.</i> Повышение эффективности бухгалтерского учета на предприятиях с применением передовых компьютерных информационных технологий.....	288
<i>Володько Л.П.</i> Подходы к классификации автоматизированных банковских систем.....	292
<i>Володько Л.П.</i> Использование компьютерных информационных технологий в маркетинге.....	300
<i>Володько Л.П.</i> Организация проведения лабораторных работ по операциям обмена валюты с использованием ППП «Электронная сберкасса».....	305
<i>Володько О.В., Грабар Р.Н., Чмыр Н.Н.</i> Особенности формирования товарной стратегии на предприятии.....	307
<i>Евстафьев В.А.</i> К вопросу о формировании рейтинга в учебном процессе.....	321
<i>Железко Б.А., Ладик П.Л.</i> Методика анализа и прогнозирования суверенных кредитных рейтингов для стран с переходной экономикой.....	327
<i>Железко Б.А., Дударкова О.Ю., Подобед Т.Н.</i> Инструментальный метод многоуровневой экспертизы инвестиционных проектов.....	337
<i>Калинина Э.О.</i> Прогнозирование и планирование развития региона.....	341
<i>Кибак И.А.</i> Экономическая и социально-психологическая экспертиза законопроектов.....	346

<i>Кейта-Станкевич Т.Г.</i> Понятие прав потребителей.....	351
<i>Литвинова Л.Н.</i> Концептуальные подходы к сущности и функциям финансов, финансовых ресурсов и источникам их образования.....	374
<i>Лемешевский В.М.</i> Анализ внешней среды организации.....	383
<i>Лукашевич В.А.</i> Особенности расчета НДС в банках.....	392
<i>Рыкова Л.М.</i> Регулирование интенсивности конкуренции в банковской экономике.....	398
<i>Семиренко Е.П.</i> Роль банков в активизации инвестиционной деятельности.....	406
<i>Семенов Б.Д., Володько О.В.</i> Международный опыт управления на этапе перехода и развития рыночных отношений.....	413
<i>Семенов Б.Д., Володько О.В., Зглюй Т.В.</i> Перспективы развития малого бизнеса (предпринимательства) в Республике Беларусь.....	435
<i>Сорокина Т.В.</i> Проблемы сбалансированности бюджета и пути их решения.....	442
<i>Сплошнов С.В.</i> Система показателей прибыльности банковской деятельности.....	451
<i>Сплошнов С.В.</i> Математическое обоснование расчета банковских рейтингов.....	458
<i>Тарасевич В.Л., Кондратьева Т.Н.</i> Управление капиталом, инвестированным в малый инновационный бизнес.....	465
<i>Филипенко Е.В.</i> Экономическая эффективность отраслей и предприятий различных форм собственности в Брестской области.....	471
<i>Филипенко В.С., Лукашевич Т.Н.</i> Социально-экономическое развитие предприятий на региональном уровне.....	480
<i>Шелег Е.М.</i> Вексельный рынок Республики Беларусь: особенности и направления совершенствования.....	484
<i>Янюк И.</i> Возможности органов местного самоуправления по формированию инвестиционной привлекательности в области экономики Беларуси.....	486
<i>Янюк И.</i> Стратегии конкуренции малых и средних предприятий – их полезность в экономике Беларуси.....	491